



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ÁREA: LOGÍSTICA**

**LOGÍSTICA: O PROJETO DE ABERTURA DE UM NOVO CENTRO DE  
DISTRIBUIÇÃO DA CTIS NO SUDESTE**

**ALEXANDRE NOGUEIRA LOPES COELHO**  
**RA 20715858**

**PROFESSOR ORIENTADOR: GABRIEL A. L. A. CASTELO BRANCO**

**BRASÍLIA/DF, DEZEMBRO DE 2009**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**

**ALEXANDRE NOGUEIRA LOPES COELHO**

**LOGÍSTICA: O PROJETO DE ABERTURA DE UM NOVO CENTRO DE  
DISTRIBUIÇÃO DA CTIS NO SUDESTE**

Monografia apresentada à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.  
Professor Orientador: Gabriel A. L. A. Castelo Branco

Brasília/DF Dezembro de 2009

**ALEXANDRE NOGUEIRA LOPES COELHO**

**LOGÍSTICA: O PROJETO DE ABERTURA DE UM NOVO CENTRO DE  
DISTRIBUIÇÃO DA CTIS NO SUDESTE**

Monografia apresentada à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial a obtenção do título de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Gabriel A. L. A. Castelo Branco

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof.: Gabriel A. L. A. Castelo Branco  
Orientador

---

Prof(a):  
Examinador(a)

---

Prof(a):  
Examinador(a)

*You only pass through this life once;  
you don't come back for an encore.*

Elvis Presley

Gostaria de agradecer primeiramente à minha família, que foi de extrema importância para a execução da Monografia, agradecer também a empresa CTIS por todo o suporte durante o trabalho, ao professor Gabriel A. L. A. Castelo Brando por toda a orientação no trabalho e finalmente a Deus, por estar sempre comigo.

## RESUMO

A presente monografia trata da logística de uma empresa de informática sobre um olhar estratégico, um tema relevante na área da administração, que vem se desenvolvendo para se tornar uma das áreas de maior atenção por parte das empresas. A monografia busca analisar de maneira competitiva o projeto de abertura do novo Centro de Distribuição da CTIS no sudeste. A área da logística, antigamente, era vista como uma área de única e exclusiva responsabilidade de apoio, com o passar do tempo a logística foi se desenvolvendo de modo a se tornar um dos pilares para que as empresas possam alcançar seus objetivos de maneira eficiente. A Logística moderna se responsabiliza por todo o fluxo de mercadorias, informações e recursos, e quando bem gerenciada se torna um diferencial competitivo para as empresas. Uma das maneiras pela qual as empresas tentam buscar uma gerencia eficiente, é utilizando em suas atividades logísticas Centros de Distribuição, estruturas responsáveis por receber, armazenar e expedir mercadorias, controlando o fluxo de mercadorias de modo a tornar o sistema logístico mais produtivo e minimizar seus custos. A CTIS já utiliza um Centro de Distribuição em seu sistema logístico e com a abertura das novas lojas no Sudeste a empresa optou por abrir um segundo. Para a realização do estudo, foi utilizada a pesquisa exploratória de caráter qualitativo, sendo a pesquisa bibliográfica, a entrevista e observação participante os instrumentos de pesquisa. Deste modo, pôde-se observar que a CTIS conta com sistema logístico eficiente, com processos bem definidos, onde o Centre de Distribuição - CD já existente é o responsável por todas as atividades referentes à logística. A empresa então pretende com o projeto de implantação trazer os mesmos resultados que o primeiro CD proporciona, contando com os pontos fortes que a empresa já possui, e se aproveitando do maior poder que a empresa vai usufruir passando de imagem de empresa regional para o âmbito nacional.

**Palavras-Chave:** CTIS, Logística, Centros de Distribuição e Cadeia de Suprimentos.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>08</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1. Conceitos de Logística .....	11
2.2. Conceitos de Cadeia de Suprimentos e <i>Supply Chain</i> .....	14
2.3. Conceitos de Armazenagem e Centros de Distribuição .....	16
<b>3. O ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>19</b>
3.1. A empresa .....	19
3.2. A entrevista .....	20
3.3. Operações Logísticas do CD .....	22
<b>4. ANÁLISE .....</b>	<b>27</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>38</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>40</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A logística é uma realidade na qual muitas empresas são obrigadas a enfrentar, e embora muitos administradores imaginem que essa área tem como única e exclusiva responsabilidade servir de apoio para as empresas, a logística se mostra cada vez mais participativa nas atividades que possibilitam a empresa alcançar os resultados e metas esperadas. As empresas brasileiras já se atentaram ao potencial que essa área pode oferecer como vantagem competitiva e começam a adaptar suas estruturas de modo a usufruir da melhor maneira possível da área logística. (MARTINS E ALT, 2006)

A origem da logística sempre esteve ligada ao contexto militar, quando foi desenvolvida, sua função era fazer com que os recursos estivessem no lugar certo e na hora certa de modo a obter uma vantagem para conseguir vencer as batalhas. (MARTINS E ALT, 2006)

Sua importância só começou a ganhar atenção a partir de meados dos anos 50, quando os consumidores se tornaram mais exigentes. E, empresas que estão buscando um diferencial competitivo no mercado que se encontra cada dia mais acirrado, devem se atentar para que suas gerências logísticas estejam sendo feitas de maneira eficiente. (POZO, 2001)

Para Wanke (2003) a área da logística era antigamente responsável apenas pela armazenagem e transporte de produtos. Porém, com todo o seu desenvolvimento, a logística atual se responsabiliza pelo fluxo não somente dos produtos, mas também dos serviços e informações, de modo a planejar, implantar e controlar esse fluxo baseado nas reais necessidades dos clientes.

Seu objetivo principal agora é oferecer para o cliente o melhor serviço possível, de maneira que os produtos certos estejam no lugar certo e na hora certa com o menor custo possível. (BALLOU, 1993)

A logística se tornou ponto crucial da cadeia produtiva, buscando trabalhar de maneira conjunta com o novo conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management*). (NOVAES, 2004)



O sucesso da Cadeia de Suprimentos depende inteiramente da logística, a gerência eficiente dessas duas áreas é de significativa para que o produto chegue ao cliente da maneira esperada. (WANKE, 2003)

O conceito de Cadeia de Suprimentos segundo Novaes (2004) é o caminho por qual o produto é obrigado a passar, partindo do ponto das entradas de insumos até a chegada do produto final nas mãos dos clientes.

Já o gerenciamento da cadeia é um ponto mais complexo, são as habilidades juntamente com a relação de afinidade entre todos os participantes da cadeia de suprimentos que resultem na entrega no melhor produto possível para o cliente com o menor custo para todos os que participam, incluindo o cliente. (HARRISON E HOEK, 2003)

As cadeias de suprimentos, assim como todas as áreas da administração, estão se desenvolvendo e tornando os processos cada vez mais modernos. Sistemas de distribuição, por exemplo, já se desenvolveram de modo que atualmente podem-se encontrar empresas onde o produto é programado para ser entregue ao consumidor final logo quando saí da linha de montagem. Porém, os Centros de Distribuição – CD continuam a vigorar em muitas empresas, e continuam trazendo inúmeros benefícios quando bem gerenciados.

As vantagens que a utilização de um CD pode trazer ultrapassam as fronteiras da empresa e se refletem nos seus clientes externos, os CD's quando bem administrados podem reduzir os custos operacionais, refletindo nos produtos da ponta, além de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa. (MOURA, 2003)

Com o crescimento econômico do Brasil, a utilização de CD's por parte de empresas varejistas aumenta a cada dia, porém a grande parte das empresas que planeja abrir um Centro de Distribuição esbarra em uma barreira por qual o país ainda deve superar, é o fato de que muitas organizações ainda não estão preparadas para receber ou trabalharem com um CD dentro de suas operações, falta investimento na estrutura logística e isso reflete numa baixa eficiência por parte desta. (NOVAES, 2004)

A CTIS é um exemplo de empresa brasileira que busca nos Centros de Distribuição, uma maneira de conseguir vantagem competitiva e usufruir das vantagens que essa área pode trazer.

A CTIS, fundada em 1983, é uma empresa nacional, que atua no ramo de Tecnologia, atualmente conta com mais de 5100 colaboradores que estão espalhados por todo o país. A empresa se divide em três grandes áreas de atuação, o Varejo, Serviços de TI e o *Printing Center* que estão concentrados nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Distrito Federal. Com intuito de fazer com que a empresa ganhe importância nacional, a CTIS está se expandindo para o Sudeste, abrindo novas lojas, e para que essas lojas estejam aptas para atender à clientela da região, a empresa optou por criar um projeto de abertura de um novo Centro de Distribuição.

Assim sendo, a presente monografia tem como tema principal a Logística, englobando os conceitos de Centros de Distribuição e Cadeia de Suprimento, de modo a se fazer entender o contexto para que possa ser respondido o problema de pesquisa: Do ponto de vista competitivo, o que significa para a CTIS a abertura de um CD na região Sudeste?

O objetivo geral do estudo teve-se a fazer uma análise competitiva da abertura de um novo Centro de Distribuição da CTIS no sudeste do Brasil.

Neste trabalho, teve-se como objetivos específicos: Apresentar os conceitos de Logística, Cadeia de Suprimentos e Centros de Distribuição; Descrever o sistema de operações logísticas da CTIS; Analisar a relação de teoria e prática.

O estudo classifica-se quanto aos objetivos como sendo do tipo exploratório, que segundo Gil (1996) é o tipo de estudo que proporciona para o leitor um conhecimento mais amplo sobre determinado tema, para que assim esse pesquisador possa posteriormente criar hipóteses ou problemas mais específicos sobre o mesmo tema. E em relação ao método de abordagem, o estudo se classifica como qualitativo, por utilizar de métodos de pesquisa como entrevista, observação participante e pesquisas bibliográficas. Godoy (1995) afirma que a pesquisa bibliográfica não se preocupa em enumerar ou medir os assuntos e resultados apresentados, assim como também não se utiliza de instrumentos estatísticos de análise.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceitos de Logística

A logística, desde o fim da Segunda Guerra Mundial vem ganhando significativa atenção por parte das empresas. No decorrer desses anos, os administradores começaram a perceber o potencial que a área da logística tinha a oferecer para as empresas como um diferencial competitivo. Ballou (1993, p. 38) afirmou que “sistemas logísticos eficientes e eficazes significam melhor padrão de vida para todos.”

Segundo Martins e Alt (2006, p. 325) “A origem da logística é militar. Foi desenvolvida visando colocar os recursos certos no local certo, na hora certa, com um só objetivo: vencer batalhas”. Com a guerra, foi possível observar o quão importante era a área da logística, acontecia como acontece atualmente com as empresas no cenário mundial, quem obtivesse maior êxito na realização das estratégias de logísticas para dar suporte nas batalhas, tinha uma grande vantagem competitiva.

Para Ballou (1993, p. 29) “a atividade logística militar na Segunda Guerra Mundial foi um início para muitos dos conceitos logísticos utilizados atualmente.” Porém, segundo Ballou, somente a partir de 1950 que a logística teve um avanço significativo, onde pôde se desenvolver em um ambiente que era propício para idéias administrativas inovadoras.

E por mais importante que fosse a participação desses grupos que cuidavam da parte da logística nas batalhas, não ganhavam o reconhecimento das tropas que estavam nas frentes de batalha. Isso pelo fato de se tratar de um grupo de apoio, eram os responsáveis por mandar munições, medicamentos, veículos e outros para o campo de batalha quando as tropas resolviam avançar de acordo com a estratégia militar. (NOVAES, 2004)

O mesmo acontece com as empresas atuantes no mercado atual, de acordo com as estratégias e objetivos estabelecidos, a área da logística se responsabiliza em fornecer da melhor maneira possível os recursos necessários para que a realização desses objetivos possa acontecer de maneira eficiente. Pouco tempo atrás a idéia de

logística era a de que essa área estava ligada apenas a transportes, depósitos e atividades ligadas à venda, e ainda existem profissionais que acreditam que essas são as únicas funções desempenhadas por essa área. (MARTINS E ALT, 2006)

O desenvolvimento dessa área no decorrer desses anos foi de extrema importância para as empresas. De acordo com Novaes (2004, p. 30)

No início era confundida com o transporte e a armazenagem de produtos; hoje é o ponto nevrálgico da cadeia produtiva integrada, procurando atuar de acordo com o moderno conceito de SCM – *Supply Chain Management* (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos).

Como sempre foi considerada uma área de apoio, desde os tempos de guerra, os executivos os consideravam meros centros de custo que não agregavam valor aos produtos e serviços prestados pela organização e que não implicava nas estratégias da empresa. (NOVAES, 2004)

Agora, segundo Martins e Alt (2006), as empresas e os profissionais estão cientes da real importância dessa área e o potencial que ela possui que podem trazer inúmeros benefícios para dentro da organização, e a idéia que antes era enxuta, passa a ter uma visão mais ampla e completa do sistema logístico. Como Harrison e Hoek (2003, p. 13) disseram: “Desde seus primórdios, em grande parte em âmbito militar, a logística acelerou seus passos para se tornar uma das ordens do dia no mundo dos negócios, apresentando imensos desafios aos gerentes.”

A logística então, levando em conta o desenvolvimento e evolução, pode ser definida segundo Martins e Alt (2006, p. 326) como sendo a área “responsável pelo planejamento, operação e controle de todo o fluxo de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora até o consumidor.” A atividade básica da logística agora seria toda voltada para o cliente, desde o momento em que o cliente resolve comprar determinado produto até o momento em que recebe. Porém, deve-se observar que durante este processo existem pontos principais que devem fazer parte do sistema logístico, são eles: o cliente; a área comercial; a estrutura da fábrica; a forma de administração; o mercado em questão; os fornecedores; a transportadora e termina novamente no cliente.

Ballou (1993, p. 17) exprime a importância da área logística e suas funções atuais afirmando que:

Logística empresarial tem como objetivo prover o cliente com os níveis de serviço desejados. A meta de nível de serviço logístico é providenciar bens ou serviços corretos, no lugar certo, no tempo exato e na condição desejada ao menor custo possível. Isto é conseguido através da administração adequada das atividades-chave da logística – transportes, manutenção de estoques, processamento de pedido e de várias atividades de apoio adicionais.

Os profissionais da administração e da logística estão atentos que o papel da logística agora engloba todo o processo produtivo, desde a origem até seu fim, com o cliente. Para Novaes (2004, p. 35) Logística é:

O processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Antes a função da logística estava restrita a uma área de apoio, e agora ela é uma das responsáveis por agregar valor à cadeia produtiva, valor de lugar, valor de tempo, de qualidade e de informação. Além disso, essa área é responsável por eliminar tudo o que não seja de valor para o cliente, eliminando custos e tempo excessivo do processo. (NOVAES, 2004)

Ao agregar valor à cadeia produtiva como Novaes (2004) afirmou, a empresa consegue competir por meio da logística, ou seja, em um cenário globalizado onde as empresas se encontram, levando em conta toda a concorrência que as empresas são obrigadas a enfrentar, a logística tem como sua principal vantagem a disponibilidade do produto ou serviço da empresa no mercado com custo baixo. Harrison e Hoek (2003) afirmam que existem cinco maneiras de uma empresa obter essa vantagem competitiva através da logística, são elas: vantagem da qualidade, vantagem da velocidade, vantagem da tempestividade, vantagem da flexibilidade e vantagem de custo.

De acordo com Ballou (1993), o significado de logística não é o mesmo para todas as pessoas, não é, por exemplo, o mesmo que ocorre com a área de marketing ou de produção. O Conselho Nacional de Administração da Distribuição Física norte-americano fez uma pesquisa e revelou que a área logística é relacionada com muitos

outros nomes, tais como: transportes, distribuição, suprimentos, operações, entre outros.

## **2.2 Conceitos de Cadeia de Suprimentos e *Supply Chain***

Atualmente, as empresas concentram suas atividades e esforços diretamente para um determinado objetivo pelo qual a empresa se responsabiliza em cumprir, este objetivo no caso, é seu produto ou serviço final. Diferentemente de décadas atrás, onde as próprias empresas produziam os componentes que seriam utilizados em seus produtos, as empresas agora contam umas com as outras, comprando matérias-primas e utilizando de serviços para que possa produzir seu produto final. (NOVAES, 2004)

Ou seja, o entrosamento e a confiabilidade entre essas empresas que participam do processo tornaram-se ponto crucial, mas para que esse entrosamento esteja em um nível adequado, trazendo benefícios para todas as empresas participantes, é preciso implantar um tipo de operação logística integrada moderna, que é mais conhecida por *Supply Chain Management (SCM)*. (NOVAES, 2004)

O termo cadeia de suprimentos é mais conhecido pelos estudiosos como *Supply Chain Management*, que seria a gerência dessa cadeia, e o sucesso está diretamente conectado à logística (WANKE, 2003). Quando qualquer cliente recebe determinado produto não imagina como foi processo contrário no qual o produto passou, como a matéria-prima inicial se transformou no produto final. A gerência dessa cadeia é de extrema importância para que o produto final esteja de acordo com o proposto pela empresa e o esperado pelos clientes.

Pelo fato da gerência da cadeia de suprimento ser dependente da área logística para que as operações ocorram de maneira eficaz e eficiente, este se torna o motivo maior pelo qual ainda exista confusão entre esses dois termos. O que difere os dois termos de acordo com Wanke (2003, p. 28) é o fato de que

o gerenciamento de cadeias de suprimento seria, portanto, uma tarefa substancialmente mais complexa que a gerência logística do fluxo de produtos, serviços e informações relacionadas do ponto de origem para o ponto de consumo.

Para Ballou (2006) o termo gerência da cadeia de suprimentos capta a essência da logística, podendo até ultrapassá-la. Ele afirma ainda, que na prática quase não há diferenciação entre a gestão da logística para a gerência da cadeia de suprimentos, isso, pois ambos compartilham de um mesmo objetivo: “Colocar os produtos ou serviços certos no lugar certo, no momento certo, e nas condições desejadas, dando ao mesmo tempo a melhor contribuição possível para a empresa.” (2006, p. 28)

Embora Cooper, Bowersox e Closs (2006) afirmam que para se estudar logística, deve-se antes, entender os conceitos de cadeia de suprimentos, diferenciam esses dois termos de modo a fazer entender que a logística é a operação responsável por posicionar o inventário na cadeia de suprimentos, ou seja, é apenas um subconjunto de todos os processos que ocorrem na gerência da cadeia de suprimentos.

A cadeia em si, seria o caminho pelo qual o produto é obrigado a passar, desde sua matéria-prima, passando por todas as etapas até se transformar em produto final e ser entregue ao consumidor. (NOVAES, 2004)

De acordo com Ballou (2006, p. 28) a cadeia de suprimentos

abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio da matéria-prima (extração) até o usuário final, bem como os respectivos fluxos de informação. Materiais e informações fluem tanto para baixo quanto para cima na cadeia de suprimentos.

Para as empresas e estudiosos o grande problema dessa área não é se focar no conceito e sim na gerência dessa cadeia. Para Harrison e Hoek (2003, p. 167) o gerenciamento da cadeia pode ser definido como “o alinhamento das habilidades a montante e a jusante dos parceiros da cadeia de suprimento para entregar valor superior ao cliente final com o mínimo custo para a cadeia de suprimento como um todo.” De modo que assim os processos estejam todos voltados para o cliente final, que segundo ele, é o membro-chave.

Assim como Harrison e Hoek (2003) afirmaram que deve haver um alinhamento das habilidades entre os parceiros da cadeia de suprimentos, Martins e Alt (2006) complementam afirmando que assim como acontece com os seres vivos, que só poderão continuar vivos os tiverem a capacidade de adaptação, o mesmo ocorre com a

cadeia de suprimentos, ela somente continuará minimizando os custos e maximizando os lucros caso todos os componentes da cadeia estejam preparados para adaptar-se às mudanças no ambiente externo. E isso só vai ocorrer caso haja uma integração intensa entre eles.

Para que a gerência da cadeia esteja sendo feita da maneira correta, deve haver um acompanhamento direto de um profissional capacitado, no caso, o gerente de *supply chain*. Os dois objetivos principais deste profissional frente à cadeia de suprimentos são fazer com que ela satisfaça o cliente de maneira rápida, buscando sempre um diferencial em relação sua concorrência, e minimizar ao máximo os custos, tentando evitar recursos que estejam ociosos no processo ou atividades que não agregam valor algum ao produto ou serviço. (MARTINS e ALT, 2006)

### **2.3 Conceitos de Armazenagem e Centros de Distribuição**

Embora, atualmente já existam sistemas de distribuição modernos, como é o exemplo de entregas que são programadas para saírem direto da linha de montagem para o cliente final, os centros de distribuição, que são modelos de armazéns, ainda estão presentes nas operações logísticas e estratégicas das empresas, e vai permanecer por um bom período de tempo. (MARTINS E ALT, 2006)

Para Martins e Alt (2006, p. 425) os Centros de Distribuição podem ser assim definidos:

Instalações físicas por onde transitam os estoques de uma ou várias empresas localizadas entre os locais onde foram produzidos e os mercados consumidores, além de poderem estocar os produtos em trânsito por períodos curtos, transferi-los de um meio de transporte para outro, consolidá-los ou desconsolidá-los, realizar pequenos beneficiamentos, reembalagem; podem pertencer a uma empresa, a uma cooperativa de empresas ou a um operador logístico autônomo.

A importância de um CD dentro da organização não está somente nas suas operações, mas também para seus clientes externos, quando bem gerenciados, a qualidade dos serviços aumenta, tais como a redução de custos. Além da função de armazenamento, o CD também deve ser responsável pela função de processamento de



dados, que por sua vez, vai servir de base de apoio aos pedidos de mercadoria, que é, de fato, o que define a real necessidade dos clientes, gerencia o estoque, programa a expedição e se organiza para a expedição dos produtos. (MOURA, 2003)

No Brasil, a utilização de Centros de Distribuição está ficando cada dia mais comum, isso por conta da economia nacional estar em crescimento e é acompanhada pelas organizações, os varejistas, muitas vezes, se vêem obrigados a abrirem um CD. Porém, ainda existem barreiras a serem atravessadas pelas empresas brasileiras para que o uso de Centro de Distribuição seja realmente uma estratégia concreta no país. De acordo com Novaes (2004), umas das limitações observadas nas empresas brasileiras, quanto às possibilidades de evolução em termos logísticos, é a estrutura organizacional. As empresas precisam adaptar e investir em suas estruturas, para que essas, por sua vez, estejam preparadas para uma evolução na área logística, tal como a abertura de um novo CD.

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 334), os Centros de Distribuição e os armazéns são projetados e utilizados pelas empresas para poderem exercer duas principais funções, a de manuseio e a de estocagem. Essas duas atividades podem ser descritas da seguinte forma:

As atividades de manuseio incluem o recebimento de embarques de mercadorias; o manuseio interno para movimentação entre diferentes tipos de estocagem, como de longo prazo, a granel e coleta, acondicionamento e escalonamento de embarques para os clientes. As atividades de estocagem ativas facilitam o *cross-docking*, a desconsolidação, o apoio à produção e o adiamento. As atividades de estocagem estendida facilitam o equilíbrio entre oferta e demanda, especulação e desconsolidação.

Para empresas que estão planejando utilizar CD's em suas operações, devem se atentar às inúmeras considerações gerenciais que existem dentro de um planejamento do processo operacional do Centro de Distribuição. Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 234) essas considerações gerenciais incluem "seu projeto, formas de estocagem, contratação de pessoal, treinamento, proteção, segurança, manutenção e implementação de WMS (Sistema de Gestão de Armazenagem)".

Todas essas exigências, para que sejam atendidas da melhor maneira possível, demandam esforço por parte da empresa e das pessoas responsáveis pela gerência do

projeto. Esse esforço deve estar voltado para assegurar de que o Centro de Distribuição esteja de acordo com o projeto e comece a operar de maneira eficiente, trazendo os resultados esperados pela empresa, e que esteja preparado para receber mudanças e adaptar-se a eles rapidamente. (BOWERSOX, CLOSS E COOPER, 2006)

Para Martins e Alt (2006), entre a gerência e o CD deve sempre haver um sistema de informações, para que o processo de manuseio dos produtos passe a ser mais eficiente, ou seja, os produtos possam ser colocados nos lugares e na ordem certa, aumentando a rapidez do processo de retirada e na quantidade necessária, e assim ter uma rotação eficaz. Para Martins e Alt (2006, p. 408) o que a empresa precisa se atentar para ter é:

Ter instalações com docas que permitam a carga e a descarga rápidas de veículos, e espaços para a separação de cargas que permitam o *cross dockin*, isto é, a separação de cargas recebidas em lotes menores, para serem despachados sem armazenamento local, ou a mistura de cargas de produtos diferentes em lotes consolidados para clientes específicos.

Quando uma empresa opta por abrir uma estrutura como a de um Centro de Distribuição, a escolha pela localização de onde implantar essa nova estrutura se torna um ponto que deve ser estudado cautelosamente pelas empresas. A escolha da localização de um CD é uma decisão que molda e afeta diretamente o sistema logístico. Uma crença que surgiu e se mantém viva até hoje é a de que as empresas deveriam ter seus armazéns ou centros de distribuição o mais perto possível dos clientes, essa era conhecida como a premissa da presença local. Porém o que as empresas devem ter como objetivo na escolha pela localização é o desenho da rede logística, de modo que os processos se tornem mais rápidos e de menos custo, podendo assim refletir em um melhor produto na ponta. (WANKE, 2003)

### 3. O ESTUDO DE CASO

#### 3.1 A empresa

A CTIS Tecnologia S/A, foi fundada em 1983, e é uma empresa nacional. Atua no ramo de Tecnologia da Informação e ao longo desses 26 anos se tornou uma referência em termos de produtos de TI, assim como na venda de produtos de informática.

A empresa começou inicialmente atuando em Brasília e foi se expandindo, atuando também em São Paulo, Rio de Janeiro e Goiânia. Quando a empresa iniciou no mercado, contava apenas com quatro colaboradores, no caso, os dois sócios, uma secretária e um *office boy*. Tinha à disposição uma área de apenas 27m<sup>2</sup>. Até 1986, a CTIS oferecia apenas serviços de informática, quando resolveu expandir seu negócio e começar a atuar na área de varejo, porém no método de venda no balcão. Já em 1991, a empresa teve outro avanço significativo, quando resolveu abrir a gráfica para poder competir mercado com empresas multinacionais, a CTIS foi a primeira empresa no Brasil a ter capacidade de confeccionar formulários contínuos para computadores.

Foi somente em 1998, que a CTIS conseguiu realmente atingir sua maioridade, dando um passo significativo para seu sucesso. As três primeiras empresas se juntaram em uma, se tornando uma grande corporação, passando a atuar ao mesmo tempo com serviços, varejo e *printing center*. Essa mudança trouxe grandes vantagens para empresa, que teve ganhos em relação a seus recursos humanos e à sua estrutura. O ganho que a empresa teve pode ser percebido pelo faturamento da empresa que passou de R\$14.7 milhões em 1997, para R\$457.1 milhões em 2008.

Para esse crescimento, os fatores que mais contribuíram foram a governança da empresa que se profissionalizou, e a estratégia que a empresa utilizou para atuar em determinadas regiões do país como São Paulo, Rio de Janeiro e Distrito Federal. Atualmente a empresa conta com mais de 5.200 colaboradores espalhados por todo país, representando a CTIS, que pretende se tornar uma das maiores e mais importantes do Brasil.

### 3.2 A entrevista

A entrevista foi realizada com um dos Sócios da empresa, Fernando Lopes Coelho, Vice-Presidente do Varejo e responsável pelos projetos de expansão da mesma. Foram feitas 8 perguntas estruturadas (Apêndice), onde o entrevistado optou por não gravar a entrevista, mas solicitou que o entrevistador fosse redigindo em um papel as partes que ele julgava importante para posterior análise.

Levando em conta a abertura do novo Centro de Distribuição da CTIS no sudeste, Fernando Coelho, considera que os pontos fortes no qual a empresa já tem que possam ser de extrema importância para que o CD traga os resultados esperados são: A experiência da equipe na logística de produtos no Centro Oeste, a credibilidade que a empresa possui junto aos fornecedores, a cultura de integração da empresa e a organização interna que conta com processos bem definidos.

Quando perguntado se a abertura desse novo CD pode alterar algum ponto forte ou fraco da empresa, a preocupação maior está em relação aos pontos fracos, pois a entrada de novos colaboradores, segundo Fernando Coelho, pode aumentar algum ponto fraco caso esses colaboradores não assimilem a rotina ou a cultura da empresa, pode aumentar também na medida em que a cultura da matriz não se faça valer na cultura do sudeste, prejudicando a integração. Outro ponto fraco citado foi o de que hoje a empresa tem sua rotina bem definida para trabalhar com um Centro de Distribuição, e com a entrada do segundo essa rotina de tarefas vai ter de ser refeita. E em relação ao ponto forte, foi citado que a imagem da empresa pode se fortalecer no sudeste.

Fernando Lopes Coelho respondeu pontualmente à pergunta se a estratégia da empresa em abrir o novo CD estava voltada somente para suprir as novas lojas. A resposta foi que sim, a abertura desse novo CD é uma consequência das estratégias de abrir novas lojas no sudeste, a empresa não tem objetivo de se tornar operador logístico.

Referente às maiores ameaça que a CTIS poderia enfrentar com abertura do CD no sudeste, Fernando Coelho respondeu que a primeira seria em relação à segurança, tanto interna como externa, por se tratar de uma região que a empresa ainda não tem conhecimento em termos de estruturas. A concorrência de operadores logísticos da região é outra ameaça para a CTIS. Assim como o tempo de demora que a empresa precisa enfrentar para se formar uma boa equipe e processos eficientes para trabalhar com dois CD's. Fernando afirma ainda que o custo para contratar pessoal, locação de áreas e compra de equipamentos é maior que o do Centro Oeste. E por último, foi citado que a velocidade da abertura de lojas pode ser uma ameaça, pois caso a abertura ocorra de forma rápida, pode gerar uma carência de eficiência por conta do CD, e caso a abertura demore, pode causar ociosidade.

Na pergunta referente como seria a relação com seus concorrentes a partir da abertura do novo CD, Fernando Coelho destacou como pontos positivos o ganho de importância da empresa no mercado, que passaria de cunho regional para nacional. A CTIS passa a ter maior agilidade na logística de reposição, a logística de lançamento, que segundo Fernando, atualmente se encontra deficiente, e por se tratar de um Estado fornecedor, o custo diminui e reflete na ponta. E como ponto negativo na relação com seus concorrentes foi citado o fato da empresa se tornar alvo de seus maiores concorrentes que podem passar a praticar preços agressivos.

Como a abertura desse CD vai proporcionar um maior poder de barganha perante seus fornecedores, Fernando Coelho, afirma que a partir do momento que esse poder de barganha aumentar a CTIS vai espremer seus fornecedores de modo a negociar melhores condições. E quando perguntado se há estratégias e metas para aproveitar esse poder, Fernando afirmou que sim, que a empresa pretende aumentar as verbas de marketing assim como aumentar a condição de pagamento de seus fornecedores, 90 dias.

Na pergunta referente a como a empresa pretende se portar para passar pelas barreiras de entrada, Fernando Coelho, deixou claro que a CTIS vai buscar o diferencial através de serviços diferenciados para o consumidor final, algo parecido com o que já acontece nas lojas já existentes no Centro Oeste.

E por último, a pergunta à respeito de outros novos entrantes no mercado do Sudeste, Fernando Coelho citou as lojas Colombo, que eram do sul, e foram pro Sudeste. A Magazine Luiza que abriu suas lojas de uma vez em São Paulo, 44 lojas, e o Ricardo Eletro, que veio do interior de Minas.

### **3.3 Operações Logísticas do CD**

O objetivo do CD da CTIS é estabelecer que o sistema que engloba o recebimento, a movimentação e o controle de produtos no estoque das lojas esteja trabalhando da melhor maneira possível. O responsável por esse sistema na empresa é o Gerente de Distribuição Integrada. Para que o sistema trabalhe dentro do esperado, o CD conta com os seguintes recursos: Impressora para etiquetas, Impressora matricial, o site da CTIS para especificar os produtos, site dos fabricantes, o sistema informatizado GESTOR e o sistema TQC (intranet).

#### **3.3.1 Recebimento de Produtos no CD**

As transportadoras chegam ao CD com os caminhões carregados com os produtos dos fornecedores, param no local indicado para o recebimento, o motorista do caminhão entrega a Nota Fiscal - NF do fornecedor, ao mesmo tempo o encarregado pelo recebimento entra no sistema GESTOR e consulta a ordem de compra no sistema para ver se está de acordo com a nota.

Caso a nota esteja em conformidade, os encarregados fazem o descarregamento. Porém, se houver alguma divergência na NF, entram em contato com a área de compras para que se faça a decisão sobre a recepção ou não do produto.

Depois de receber os produtos, confere-se a NF com os produtos descarregados, o canhoto da nota é assinado e o caminhão é liberado.

Em seguida, se dá entrada no sistema que ao mesmo tempo em que se imprimem as etiquetas para os produtos. Os encarregados pelo recebimento são os responsáveis por etiquetar produto a produto.

Após isso, os produtos ainda nas respectivas caixas aguardam o pessoal da armazenagem.

### 3.3.2 Armazenagem

Quando os produtos já estão etiquetados e dentro das suas respectivas caixas, os encarregados pegam essas caixas e antes de colocá-las nos paletes, são escritos os números dos produtos nas caixas.

Dentro do espaço reservado para o estoque de produtos das lojas, somente pessoas autorizadas têm a possibilidade de entrar. O espaço físico é organizado de forma com que cada linha de produto tenha sua área específica, de modo a facilitar a armazenagem e separação dos produtos.

Os encarregados utilizam dos paletes, empilhadeiras e burrinhas pra transportar os produtos. Para produtos de maior custo, as caixas são protegidas com *film stretch* para que não ocorram danos ou desgastes, por fim, são estocados nos níveis mais altos da estrutura.

### 3.3.3 Separação dos Produtos

Os responsáveis pela separação dos produtos recebem uma pré-venda da área de reposição de lojas, que por sua vez contém o número dos produtos e a quantidade necessária a ser enviado para as lojas.

Os produtos são separados segundo a pré-venda e colocados nos paletes, para que assim possam ser levados pelo pessoal da reposição.

Com o término da separação dos produtos, entra-se no sistema GESTOR e emite a Nota Fiscal de Transferência entre lojas, para que automaticamente aconteça a baixa no sistema. Junto com essa Nota de transferência, o lacre é entregue para o pessoal da reposição.

### 3.3.4 Reposição de Lojas

Os Supervisores das lojas estão responsáveis por enviar, todos os dias, um relatório por email contendo os produtos na qual precisam ser repostos nas lojas. Este relatório é recebido como forma de pré venda, e ao ser impressa, é repassada para o pessoal da separação.

Os produtos são separados conforme a pré-venda e postos nos paletes para serem enviados às lojas. Com a separação finalizada, os encarregados utilizam do coletor para que se possa armazenar os números dos produtos e suas respectivas quantidades.

Os produtos que por sua vez já foram coletados são colocados em caixas, que são armazenadas em áreas previamente determinadas para cada loja. Assim que todos os produtos são coletados, é descarregado no sistema GESTOR, que por sua vez gera uma tabela com os números dos produtos e a quantidade coletada. É criada uma planilha para que se possa conferir se tudo está de acordo com o que consta na nota de transferência.

Em caso de alguma divergência, seja ela para mais ou para menos, deve-se primeiro verificar se houve falha na separação, se for confirmado que não, as caixas devem ser reabertas até que o produto seja localizado.

Cada loja tem seu dia específico para separação e reposição. No dia da reposição, os responsáveis carregam o caminhão e usam o lacre que foi passado pelo pessoal da separação para lacrar o caminhão. Por fim, o motorista leva a nota para entrega na loja.

### 3.3.5 Recebimentos de Produtos do CD

A divisão de Estoque e Expedição dá entrada nos produtos vindos do CD, nos dias estabelecidos no calendário de entrega, seguindo os seguintes procedimentos: O espaço é preparado para receber a mercadoria e o caminhão lacrado, recebe do motorista as Notas Fiscais de Transferência e o Romaneio, verifica se o nº do lacre que



está registrado na Nota Fiscal é o mesmo que está no nº do lacre do caminhão, pois caso não esteja de acordo deve-se telefonar para o CD ou verificar se na nota há anotação de alguma divergência.

Quando toda documentação estiver conferida, começa o descarregamento do caminhão, antes de liberar o caminhão, abrem-se todas as caixas e confere se os produtos estão de acordo com a NF, se ocorrer alguma inconsistência, os produtos são devolvidos ao CD e a Controladoria deve ser comunicada, se estiver em conformidade, faz o lançamento das NF's no sistema GESTOR e confirma a transferência realizada com sucesso.

### 3.3.6 Expedição

Os responsáveis pelo faturamento devem entregar a mercadoria que vai ser enviada junto com sua respectiva Nota Fiscal, para que assim os encarregados da expedição possam conferir se não há divergências.

Caso ocorra alguma inconsistência, entra em contato com a área do faturamento pra que se possa identificar o problema. Se tudo estiver de acordo, os produtos são separados por rotas.

Entra no sistema GESTOR para que se possa alimentar o mapa de entrega, Romaneio, e assim seja dada baixa junto ao financeiro. Com a chegada do caminhão que é carregado com os produtos, e a nota, entregue ao motorista.

Em caso de algum problema na hora da entrega, o motorista entra em contato com o expedidor para que possa ser solucionado. Nos casos em que o cliente opta por ir até o CD retirar o produto, o expedidor alimenta uma planilha de retirada com os dados do cliente, que por sua vez deve assinar o canhoto da NF para que possa receber o produto.

### 3.3.7 Controladoria

A NF de quarentena é retirada do sistema por parte do pessoal do recebimento, isso acontece quando os produtos entram no sistema. O coletor é alimentado pelo

sistema, que automaticamente separa esses produtos por grupos, com o fim de obter o confronto do operacional com o físico.

Com a coleta completa, é feito a descarga do coletor para que possa ser feito a crítica e identificar as diferenças, essas que por sua vez são pesquisadas pela supervisão. Caso esses produtos não sejam identificados, os mesmos serão baixados para acerto através da NF para posterior cobrança da área responsável pela perda.

O processo de auditoria é feito nos seguintes locais: CD, GIRT, Corporativo, E-commerce, RMA, Open Box e Estoque CSC.

Outra operação realizada pela controladoria é receber das lojas os tonners e cartuchos vazios, quem vêm acompanhados com uma planilha, essa por sua vez é arquivada enquanto os produtos são enviados para a recarga.

Quando o fornecedor faz entrega de volta, as planilhas são atualizadas e passadas para o financeiro, de modo que o rateio entre as lojas esteja de acordo. E Em caso de problema, o fornecedor se responsabiliza por trocar o produto.

O lixo do CD também é de responsabilidade da controladoria. Quando o caminhão de lixo chega, o supervisor acompanha o processo de retirada dos resíduos, que são separados em plástico e papelão. O caminhão leva um saco com todo o lixo lacrado com um número para que possa ser pesado, esses dados são enviados para o escritório da CTIS localizado no edifício Varig, para que a comissão do meio ambiente possa estar atualizada, mês a mês.

#### 4. ANÁLISE

A empresa, em todos esses anos, conseguiu atingir um nível de maturidade que a tornasse uma empresa estável e estruturada. E independente do tamanho, faturamento e colaboradores, ela ainda é vista pelos maiores concorrentes como empresa regional. O projeto de expansão, então, tem como um dos objetivos, fazer com que a empresa, que já possui uma estrutura formada e com uma experiência de mercado, ganhe espaço no mercado nacional, para que possa competir com as grandes empresas que atuam no mesmo ramo.

Empresas varejistas estão cientes do tamanho da importância na qual a área de logística apresenta. Uma operação logística bem administrada gera uma vantagem competitiva significativa. A CTIS então planeja fazer com que abertura desse novo CD venha a trazer vantagens, que possam ser um dos pilares para o sucesso do projeto de expansão de lojas no sudeste.

A CTIS atualmente conta com pontos fortes que podem ser de fundamental importância para que esse CD tenha o retorno esperado. A empresa sempre primou pela integração de seus funcionários, ou seja, por mais diversificada seja a equipe, com as atividades de integração, os colaboradores acabam por se conhecer melhor, o que ocasiona uma melhora na comunicação interna, que é fundamental para uma nova estrutura como o CD. Os processos logísticos, hoje, estão bem definidos dentro da empresa, que conta com manuais que explicam quais atividades cada função deve exercer. Estes mesmos processos vão ser passados para o novo CD de modo a manter os processos eficientes e evitar erros para tentar fazer com que os dois CD's estejam trabalhando sempre da mesma maneira.

Como a CTIS é uma empresa de quase 30 anos, a experiência que a empresa e os próprios colaboradores da área de logística de produtos possuem é um ponto forte, pois a equipe já tem um conhecimento considerável e pode passar isso adiante, para que os novos colaboradores entendam de maneira mais clara como ocorrem os processos. Nesses anos, uma das conquistas da empresa foi a credibilidade junto aos fornecedores, o que trás significativas vantagens para a organização, que tem um poder de barganha considerável com seus fornecedores.

Porém, a implantação desse projeto pode trazer algumas mudanças nos pontos fortes e fracos da empresa, dependendo da maneira como vai ser feita a gerência. Essa implantação de um CD no sudeste pode fortalecer a imagem da empresa na região, que já conta com escritórios e algumas lojas em construção da CTIS.

Como a empresa vai precisar contratar novos colaboradores para formação de uma nova equipe, por se tratar de pessoas que são de outra região do país onde a empresa não tem muita experiência, essas podem não assimilar a rotina e os valores da empresa, o que dificulta a integração entre os colaboradores das duas regiões. Outro ponto fraco que pode surgir é a falta de uma administração capaz de fazer com que os dois CD's, tanto o do centro oeste quanto o do sudeste, trabalhem de maneira similares, pois hoje a empresa possui estratégias para trabalhar apenas com um CD, quando os dois tiverem em funcionamento, deve haver uma organização interna.

Com a estratégia de expandir suas lojas no sudeste, a CTIS se viu obrigada a abrir esse novo CD no qual o ponto principal é: suprir as novas lojas que irão abrir na região. A empresa não pensa em se tornar um operador logístico, é uma questão puramente interna. Essa abertura vai fazer com que a empresa, inevitavelmente, enfrente algumas ameaças. A questão da segurança, tanto interna quanto externa, a empresa não tem conhecimento sobre a região, apesar de saber do alto índice de criminalidade que o sudeste apresenta. O tempo é um fator de ameaça, tanto em relação para se formar uma boa equipe, como para criar processos adequados para os dois CD's. O custo geral de SP é maior que o do centro oeste, a empresa vai ser obrigada a trabalhar com esse custo maior no pessoal, no aluguel da área e nos equipamentos. O nível de rapidez da abertura das novas lojas pode se tornar uma ameaça para o CD, se as lojas do sudeste começarem a abrir rapidamente, vai ocasionar um congestionamento das operações, pois o CD não vai estar preparado, caso as lojas abram lentamente, vai gerar ociosidade das operações nesse novo CD, o que gera custo extra para a empresa.

A entrada nesse novo mercado vai alterar a relação da CTIS com seus concorrentes. A empresa vai ganhar importância no mercado nacional, vai deixar a imagem de empresa regional para passar para uma de cunho nacional. O que pode também ser um lado ruim, pois ao passo em que a empresa ganha importância e

relevância, ela vira alvo de seus concorrentes diretos, que passam a praticar preços agressivos.

Ainda referente aos seus concorrentes, a abertura deste CD mais próximos dos principais fornecedores, vai fazer que a empresa passe a ter uma agilidade maior na logística de reposição, assim como na logística de lançamento de novidades, onde atualmente a empresa está atrasada de seus maiores concorrentes. Por SP ser um estado fornecedor, o custo que a empresa vai ter com as suas operações logísticas diminui o que reflete diretamente na ponta.

E não é somente a relação com seus concorrentes que vai se alterar, os fornecedores também vão sofrer influência com a abertura do CD. Pois, a partir do momento em que a empresa tiver maior poder no mercado, passa a ter maior poder de barganha, podendo negociar melhores condições. A empresa já trabalha com metas referentes a seus fornecedores, e vai passar essas mesmas metas para o próximo CD, a condição de pagamento de 90 dias é um exemplo dessas metas.

A empresa está ciente do mercado que vai enfrentar no sudeste, onde já existem empresas bem estruturadas e de grande porte. A CTIS então pretende buscar seu espaço oferecendo aos clientes serviços diferenciados, investindo no seu capital humano, de modo a treinar seus funcionários para que possam ter um serviço de alta qualidade para oferecer e se diferenciar de seus concorrentes.

A estratégia da CTIS de atingir o mercado do sudeste é uma das maneiras que as empresas que estão querendo se tornar conhecidas em todo país encontram para alcançar sua maioria. A Colombo, empresa do Sul do país, foi para o mercado do sudeste a pouco tempo com os mesmos objetivos da CTIS. Lojas que são bastante conhecidas atualmente também entraram no sudeste a pouco tempo, tais como Magazine Luiza e Ricardo Eletro, que veio do interior de Minas.

A área logística, ao passo que vem ganhando espaço no cenário da administração, vem abrindo os olhos de gerentes e diretores das empresas, que começam a buscar na logística um meio de alcançar um diferencial competitivo. E a CTIS, junto com muitas outras empresas, começa a apostar e investir nessa área para que possa conseguir alcançar suas metas de crescimento, de modo a maximizar a importância da empresa no âmbito nacional

Por ser considerada uma área de apoio, a logística muitas vezes não ganha o reconhecimento merecido, na CTIS, o seu Centro de Distribuição é o encarregado por essa tarefa de apoio, é ele que se responsabiliza por fornecer da melhor maneira possível os recursos necessários para a realização das tarefas e atividades previamente planejadas. A CTIS conta com somente um CD em atuação, porém por estar voltando uma atenção maior para essa área, o projeto de criação de um novo CD foi criado.

O Centro de Distribuição que a CTIS conta atualmente, não é responsável somente por transporte e armazenagem de produtos, embora essas sejam as características no qual a maioria das pessoas pense ser de responsabilidade da logística. Hoje, o CD além de transportar e armazenar se responsabiliza também por atividades como: segurança dos produtos, controladoria, RMA, embalagem dos produtos, etiquetagem, expedição de produtos, emissão de notas e contato com os fornecedores. O CD, que é situado em Taguatinga, nunca foi considerado um mero centro de custo pelos gerentes da empresa. Pela estrutura no qual se encontra, percebe-se que a empresa sempre teve atenção à sua logística, entendendo que podia gerar valor aos produtos e aos serviços da CTIS.

Com a área da logística em alta no mundo dos negócios, as empresas buscam no mercado de trabalho profissional qualificados, e investem cada vez mais para que sejam capazes de gerenciar suas cadeias logísticas de maneira eficiente. Na CTIS, não é diferente, embora a empresa ainda não tenha uma cultura forte de buscar em outras organizações profissionais qualificados, ela investe constantemente na qualificação de seus funcionários internos. Esse é um ponto forte a ser considerado na área da logística da empresa, onde os funcionários se sentem seguros em relação a seus empregos, pois a empresa ao invés de buscar novos talentos no mercado de trabalho, tenta desenvolver nos funcionários os conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessários para a área logística.

A alta administração da CTIS sabe do quão importante deve ser a segurança em volta da logística, a empresa então adota um método que por mais que seja baseado apenas na confiança, vem trazendo os resultados esperados. Para que não haja nenhuma divergência em sua cadeia logística, tal como furtos, perdas, custos extras, a

CTIS busca manter funcionários mais antigos nos cargos que são responsáveis por evitar esses tipos de divergências. Os motoristas dos caminhões das frotas internas da empresa são, em sua maioria, colaboradores que estão na empresa há muitos anos. É o caso também do funcionário que recebe os produtos vindos dos fornecedores, está na empresa há mais de 10 anos. A empresa então busca nos colaboradores internos essa fidelidade, passando também a segurança de estar trabalhando, esse é um ponto positivo evidente encontrado na logística da CTIS.

A logística, depois que tomou forma e se desenvolveu, se tornou responsável por todo o fluxo de informações e produtos que começa desde seu fabricante, até a chegada no cliente final. A logística da CTIS, não se pode dizer que é a única responsável por esse processo inteiro, mas é a base para que ele tenha sucesso e torne o cliente satisfeito. Pontos que fazem parte do sistema logístico são administrados na empresa de modo a atingir suas metas, que é levar os bens e serviços na hora certa e no local certo. Como o cliente é o começo e o final do processo, a área logística da CTIS vive em constante pressão, uma das idéias dos gerentes é de que a loja deve estar sempre cheia de produtos, para que não falte opções para os clientes, ou seja, a área logística é obrigada a se manter planejada de modo a atender essa demanda criada pelos gerentes.

Essa pressão já estava se tornando tão grande em cima da área da logística da CTIS, que um dos objetivos propostos para a implantação desse novo CD é fazer com que essa pressão diminua, tornando o fluxo de atividades e tarefas mais adequado de modo a aumentar o rendimento do trabalho dos CD's. O planejamento que engloba a área logística da CTIS é bastante complexo, os procedimentos e atividades rotineiras são seguidas à risca, isso para que as datas e quantidades estejam sempre de acordo, pois o CD da empresa assim consegue agregar valor de tempo, de qualidade e de lugar à cadeia produtiva.

A CTIS então, com a estrutura logística que dispõe, consegue obter uma vantagem competitiva frente ao mercado que já atua ou uma oportunidade em relação a entrada no novo mercado do sudeste. Isso porque a globalização vem obrigando as empresas a buscarem diferenciais, e ao agregar valor aos produtos e serviços por meio da logística, a CTIS consegue competir através dela.

Para otimizar custo e tempo, as empresas buscam ajudar umas as outras de modo a fazer com que essa relação sirva de base para que a cadeia de suprimentos traga benefícios para todos, inclusive o cliente. A CTIS então, desde que iniciou as atividades no ramo de varejo, vem buscando manter uma relação próxima e saudável com seus fornecedores e empresas terceirizadas. Um dos sócios da empresa, Fernando Lopes Coelho, antes responsável pela área de varejo, fazia questão de receber pessoalmente todos seus fornecedores e manter um contato constante.

Porém a distância que a empresa se encontrava de seus principais fornecedores era crucial para que essa relação não fosse das mais próximas, pois a maioria se encontra em SP. Na cadeia de suprimentos, quanto maior for essa afinidade e o entrosamento entre as empresas, melhor vai ser o processo e mais vantagens vai trazer para todos os que fazem parte da cadeia. Por esse motivo, a empresa transferiu a área de compras, que no caso são os responsáveis por receber e manter contato com os fornecedores, para Campinas-SP, para fazer com que a cadeia de suprimentos se torne mais eficiente.

Essa mudança da área de compras para Campinas visa aproximar a empresa dos principais fornecedores, e só foi possível para a CTIS, fazer com que essas mudanças trouxessem bons resultados, pois possui uma cultura interna que facilita a adaptação às mudanças, muitos colaboradores foram mandados para as lojas do sudeste para que a empresa não perdesse sua cultura dominante, os gerentes e supervisores eram, em sua maioria, colaboradores que já conheciam a empresa e as ideologias. A empresa também investe bastante na integração dos colaboradores, para que assim todos possam se conhecer de modo a compartilhar de uma mesma cultura.

Para acompanhar todo o processo da cadeia de suprimentos da CTIS, a empresa conta com duas pessoas que ficam em áreas distintas, de modo a terem visões diferenciadas do processo. Um dos colaboradores é responsável pela logística da empresa e a outra colaboradora é a responsável pela área de compras, ou seja, a cadeia de suprimentos da CTIS é gerenciada pela junção dessas duas pessoas, que por estarem em áreas distintas acabam podendo se ajudar em relação a gargalos no processo. A área de compras se mantém em constante contato com os fornecedores, e a logística por sua vez é a base para esse contato.



Embora muitas empresas atualmente estejam estudando possibilidades de distribuições modernas, os Centros de Distribuição ou Armazéns continuam sendo utilizados como estratégia pelas empresas. A CTIS é um exemplo concreto desse fato, que mesmo já trabalhando com a ajuda de um CD, pretende abrir um segundo no Sudeste. Isso reflete que os centros de distribuição quando bem administrados podem servir de ajuda para o crescimento da empresa, assim como na eficiência da realização de suas atividades.

Uma das maiores barreiras enfrentadas pelas empresas brasileiras para conseguirem abrir uma estrutura como um CD está no fato dessas, por sua vez, não estarem investindo o suficiente em suas estruturas de modo que essas fiquem adaptadas a receber uma nova unidade de negócio. Um dos segredos do crescimento da CTIS pode estar no fato de que a empresa, ao contrário da maioria das outras, já vem pensando nesses investimentos desde o passado. Foi guardando verbas que seriam suficientes para que atualmente ela pudesse vir a se adaptar para receber novas estruturas, o novo CD que a empresa planeja abrir, só está sendo possível, pois a empresa investiu de maneira correta. Os gerentes da CTIS estão cientes que embora possa gerar muito custo, isso vai ter um retorno que será de extrema importância para a empresa que pensa em se expandir pelo território nacional.

Existem inúmeras considerações gerenciais na qual uma empresa deve se atentar quando pretende utilizar um Centro de Distribuição em suas operações. A CTIS por já trabalhar com um CD há alguns anos, já tem uma experiência própria em relação a essas considerações, portanto o projeto de implantação do novo CD não oferece uma ameaça em relação a uma gerência ineficaz nesses quesitos. A etapa onde a empresa vai ser obrigada a ter uma atenção maior é no momento de contratação do novo pessoal e treinamento desses, pois como já foi dito anteriormente os gerentes da CTIS estão cientes do quanto é importante para o sucesso do CD que os colaboradores que trabalharemos lá sejam bem qualificados e de confiança.

Para que o projeto da empresa comece a ser implantado e que tudo ocorra de acordo com o que está no projeto, a pessoa responsável pela expansão da empresa no sudeste, o sócio Fernando Coelho, deve se atentar a essas exigências. Em sua

entrevista, ele deixou claro que pelo fato da empresa já ter experiência em relação a um CD, um de seus maiores problemas está voltado para o novo pessoal contratado.

O Centro de Distribuição do qual a CTIS possui atualmente, possui um sistema de informação, o GESTOR, que auxilia os colaboradores para a realização de suas atividades, dando suporte para que os processos de manuseio se tornem mais eficientes, e não somente a CTIS, mas todas as empresas devem ter um sistema de informação que trabalhe junto com a gerência auxiliando na execução das tarefas. O CD também possui docas que facilitam o rápido carregamento e descarregamento dos caminhões, otimizando o tempo dos processos.

A localização é um dos maiores problemas encontrados pelas empresas que estão planejando utilizar Centros de Distribuição, e a crença de que esses por sua vez devem estar o mais perto possível dos clientes é ultrapassada. A CTIS, quando escolheu o local para o primeiro CD levou em conta uma localidade que pudesse atender as lojas e fosse de fácil acesso para os fornecedores. Com a abertura de um novo CD no sudeste, a CTIS ainda não escolheu o lugar específico, porém está levando em conta fatores como: um local que seja de fácil acesso para os fornecedores, um local que esteja bem localizado no sudeste, podendo assim atender a todas as lojas de forma rápida e um local onde existam outros CD's.

Concluindo-se, então, tomando em consideração os pontos fortes que a empresa obtém hoje, tal como a integração dos funcionários, a experiência logística que já adquiriu ao longo desses quase 30 anos de mercado, que proporcionou também uma credibilidade significativa perante os maiores fornecedores, e as operações logísticas bem definidas que contam com a utilização de manuais formalizados, que especificam como cada atividade e tarefa devem ser executadas, a CTIS se encontra em frente a um desafio onde as operações e estratégias da empresa devem estar alinhadas com uma gerência eficiente, de modo a fazer valer os investimentos na área da logística buscando alcançar e usufruir da melhor maneira o que esta área tem capacidade de proporcionar atualmente para as empresas.

A importância para a CTIS em investir em novas estruturas logísticas, se baseia no fato dessa área estar se tornando uma das bases para o sucesso das empresas do ramo de varejo. O projeto visa acompanhar e auxiliar as novas lojas que estão para

abrir no Sudeste, de modo a agregar valor aos produtos e serviços e minimizar os custos. Para uma empresa que está se arriscando em um mercado ainda desconhecido, é de extrema importância que a implantação do projeto seja acompanhada por profissionais qualificados que certifiquem que os objetivos sejam cumpridos, para que desse modo, o CD consiga trabalhar de maneira eficiente como o já existente no Centro Oeste, e servir como diferencial competitivo para a CTIS.

## CONCLUSÃO

A abertura desse novo CD no sudeste, então, significa para a CTIS o fortalecimento da imagem não só na região, mas em âmbito nacional de modo a ganhar força de mercado perante os maiores concorrentes. O novo CD, vai tornar o poder de barganha da empresa frente aos fornecedores maior, podendo obter uma vantagem competitiva significativa. Os maiores concorrentes da CTIS certamente vão transformar a empresa em um novo alvo por se tratar de um novo entrante, a empresa então busca um diferencial competitivo prestando serviços de alta qualidade.

É de extrema importância que a empresa tome conhecimento do tempo disponível para que se possa formar uma equipe qualificada e processos eficientes. Caso os objetivos propostos pelo projeto sejam seguidos corretamente, a empresa deve usufruir da melhor maneira possível das vantagens geradas pela utilização do novo CD, tal como a rapidez no processo, a diminuição de custos e a agregação de valor aos produtos e serviços prestados, de modo a garantir uma competição igualitária com seus concorrentes.

Com a observação participante e as visitas no local, pôde-se alcançar o objetivo específico referente à apresentação das operações logísticas da CTIS. Conclui-se que o sistema de operações logísticas da CTIS, que se concentra basicamente no Centro de Distribuição da empresa, utiliza de métodos básicos, porém eficientes, provenientes da experiência adquirida de acontecimentos passados que foram se aprimorando, atualmente as atividades realizadas no CD são todas controladas pelos respectivos supervisores de cada área. O sistema de informação GESTOR serve como base de apoio para o controle do fluxo de produtos.

A segurança dentro do CD é fator bastante importante para os superiores e por isso, não há números significantes de casos que envolveram a quebra da segurança. Os processos acontecem de forma rápida, e a integração entre os colaboradores presentes é fator chave para o sucesso. A controladoria também se encontra no CD, podendo assim manter um controle maior e mais direto das mercadorias. A utilização de manuais formalizados evita qualquer tipo de divergência relacionado as atividade

exercidas no CD, e o que se espera é que todo esse processo seja feito da mesma forma no novo Centro de Distribuição que se planeja abrir no sudeste.

Com a parte teórica do trabalho, juntamente com a entrevista feita com o Sócio da empresa pôde-se concluir os dois últimos objetivos específicos do trabalho, referentes à teoria que seria apresentada e a análise entre teoria e prática. Conclui-se, então, que a logística vem se tornando uma das áreas que servem de base para as empresas obterem sucesso no mercado, as inúmeras vantagens que essa área pode trazer para as empresas, quando bem administradas, fazem dela uma das áreas que mais se desenvolveram na administração, e junto com o conceito de cadeia de suprimentos, ambas podem significar o sucesso ou o fracasso das operações de uma empresa, isso porque suas atividades começam com a necessidade do cliente e terminam com a entrega do produto final para o próprio.

A CTIS percebeu a vantagem que podia usufruir e começou desde cedo a investir em uma estrutura que lhe desse capacidade de trabalhar com sistema logístico eficiente, a empresa pretende abrir o segundo Centro de Distribuição, para que assim o fluxo de mercadorias e informações seja ainda mais eficiente refletindo em uma melhora em vários quesitos, por se tratar de uma área responsável por agregar valor à cadeia produtiva. Uma das maiores barreiras enfrentadas pelas empresas brasileiras é o fato de não terem estrutura suficiente para incluírem em suas atividades um CD, e a CTIS esta ciente que embora tenha um alto custo, isso deve ser visto como um investimento futuro.

Sugere-se que estudos futuros foquem os Centros de Distribuição, por carecer de estudos de caso e teorias que tenham foco voltado para os CD's, que são componentes cruciais para o sucesso de qualquer cadeia produtiva. Embora seja bastante ampla o acervo à respeito de Logística, poucos autores tratam dos Centros de Distribuição.

## REFERENCIAS

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**: Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J.; COOPER, M.B. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006

CTIS TECNOLOGIA S/A. Disponível em < [WWW.ctis.com.br](http://WWW.ctis.com.br) > Acesso em: 22.09.09.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

HARRISON, A.; HOEK, R.V. **Estratégia e Gerenciamento de Logística**. São Paulo: Futura, 2003

MARTINS, P.G.; ALT, P.R.C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

NOVAES, Antônio G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística**. São Paulo: Atlas, 2001.

WANKE, P.; FIGUEIREDO, K.F.; FLEURY, P.F. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: Planejamento do Fluxo de Produtos e dos Recursos. São Paulo: Atlas, 2003.

## APÊNDICE

### Entrevista

- 1) Pensando na abertura do novo CD da CTIS no sudeste, quais os pontos fortes a empresa possui que possam servir como base para que esse novo projeto possa vir a trazer os resultados esperados?
- 2) Ainda sobre o ambiente interno da organização, a abertura desse novo CD pode significar alguma alteração em termos de pontos fracos e fortes em alguma área da empresa?
- 3) A estratégia da empresa de abrir esse novo CD está voltada somente no fato de suprir as novas lojas que irão abrir na região, ou é uma estratégia que busca atingir oportunidades desse novo mercado? Quais seriam essas oportunidades?
- 4) Com esse projeto pronto, quais as maiores ameaças que o mercado do sudeste oferece que podem ser cruciais na abertura do CD?
- 5) A rivalidade entre os concorrentes é um dos principais determinantes da competitividade do mercado, e o sudeste com a maior economia do país, concentra a maioria deles. Como a abertura desse CD pode influenciar tanto positivamente quanto negativamente a relação da CTIS com seus concorrentes ?
- 6) Grande parte dos fornecedores da CTIS se encontram no estado de SP. Como a empresa espera trabalhar em cima desse poder de barganha maior? Há estratégias e metas para aproveitar esse poder?
- 7) Com a entrada da CTIS no sudeste, a empresa acaba se tornando uma Nova Entrante, e em um mercado como o do sudeste, certamente a CTIS irá encontrar



barreiras de entrada. Como a empresa pretende se portar para poder passar essas barreiras e conseguir buscar seu espaço?

8) A empresa está ciente de outros exemplos de empresas do ramo de informática que tiveram a mesma estratégia de expandir seus negócios para o Sudeste? Quais são elas?